



*Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин*

## **МОТИВАЦИЯ И ДЕМОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ВУЗА (НА ПРИМЕРЕ ВУЗОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)**

•

*N. N. Bogdan, E. A. Mogilyovkin*

**Motivation and demotivation professional work of university personnel  
(by the example of Far Eastern Federal district higher schools)**

The authors reveal motive structure of university lecturers' professional work. On the basis of study the dynamics of motivational university climate the authors give characteristic of demotivation stages. The article offers an example of motivational program and presents the model of management personnel motivation in higher school.

М одернизация отечественного высшего образования происходит на фоне интенсивных социально-политических преобразований в стране, связанных с перераспределением полномочий между федеральным центром и регионами. Это отражается в появлении такой тенденции, как регионализация образования, под которой понимается активное развитие региональной системы образовательных учреждений всех уровней, функции которой ориентированы на удовлетворение потребностей населения в образовании с учетом географической, экономической и социокультурной специфики региона.

В Дальневосточном федеральном округе демографическая ситуация характеризуется сочетанием ряда негативных тенденций и отрицательно сказывается на формировании собственных трудовых ресурсов, рост которых в последние три года не значителен и не соответствует потребностям развития экономики региона. Предпринимающиеся попытки решать проблему экстенсивным путем – за счет привлечения

иностранной рабочей силы — приводят к нежелательным социально-культурным и политическим последствиям, несоизмеримым подчас с достигнутой экономической выгодой. В то же время, по мнению видного отечественного философа Э. М. Мирского, повысить экономическую активность трудоспособной части населения можно путем интенсификации социально-организационных инноваций, причем ключевую роль в реализации такой интенсивной стратегии он отводит соответствующим образом ориентированной системе высшего образования.

Неблагоприятная финансово-экономическая ситуация в ДВФО напрямую отражается на уровне доходов населения, занятого в сфере образования. Низкий уровень оплаты труда в отрасли делает ее не привлекательной для молодежи и ведет к падению престижа профессии преподавателя, с одной стороны, а с другой – приводит к необходимости выявлять и применять в практике управления профессиональные мотиваторы, активно развивать различные

формы стимулирования труда в системе высшего образования.

Высшая школа на Дальнем Востоке развивается по тем же направлениям, что и в стране в целом. Увеличивается количество высших учебных заведений — за последние три года число государственных и негосударственных вузов увеличилось на 6 учебных заведений и составило 54 вуза.

Происходит реорганизация образовательных учреждений по пути повышения аккредитационного статуса — от института к академии и университету (за последние три года число университетов увеличилось на 3).

Растет численность студентов по всем формам обучения: если за период с 1970 по 1996 гг. число студентов увеличилось на 25 %, то за период с 1997 по 2003 гг. этот рост составил уже 78 % — с 136 тыс. чел. до 242 тыс. чел. Причем рост числа студентов негосударственных вузов существенно опережает аналогичный показатель для государственных вузов.

Большая часть вузов, ориентируясь на запросы образовательного рынка и социально-экономическое развитие региона, развивает подготовку специалистов гуманитарного и социально-экономического профиля: доля студентов, обучающихся по таким отраслевым группам, как экономика, право, образование, культура, выросла с 30 % в 1991 г. до 48 % в 2001 г.

Однако, при сохранении общих закономерностей, темпы развития системы высшего образования на Дальнем Востоке заметно отстают от других регионов России. Всего на территории Дальневосточного федерального округа 20 высших учебных заведений, подведомственных Министерству образования России, что является самым низким показателем.

Если в вузах России за последние 5 лет произошёл прирост численности работников учебных подразделений на 6 %, то в вузах ДВФО зафиксировано снижение данного показателя на 3 %. При этом в отдельных вузах ДВФО отмечается снижение численности профессорско-преподавательского состава, связанное с зависимостью числа преподавателей от количества студентов (так называемый «штатный коэффициент»). Требуемое соотношение преподаватель/студент 1:10 или даже 1:15 неизбежно приводит к сокращению преподавательских кадров, которое, прежде всего, затрагивает возра-

стную категорию до 30 лет. Таким образом, оставшиеся в вузе преподаватели представляют в основном старшие возрастные группы (свыше 45 лет), чей менталитет формировался в условиях стабильности и плановой экономики и которым значительно сложнее адаптироваться к рыночным условиям деятельности высшей школы.

Качественный состав штатного персонала дальневосточных вузов даже по сравнению с соседним Сибирским федеральным округом значительно уступает как по абсолютным, так и по относительным показателям: докторов наук и профессоров в 4,2 раза меньше, кандидатов наук и доцентов — в 3,7 раза меньше. В целом численность кадров высшей квалификации в вузах округа растет примерно такими же темпами, как и в вузах РФ (9 % против 7 %), но показатель «остепененности» в вузах региона по данным на 2003 г. существенно отстает от общероссийского (49 % против 57 %).

У вузов Дальнего Востока, в силу специфики региона, ограничены возможности пополнения высококвалифицированными кадрами из других сфер деятельности, это заставляет ориентироваться на формирование кадров за счет собственных ресурсов. В то время как пополнение кадрами высшей квалификации, подготовленными в системе послевузовского образования региона, существенно отстает от темпов роста количества вузов, кафедр, специальностей и, как следствие, не удовлетворяет в полной мере потребности региональной высшей школы. Выпуск аспирантов и докторантов, хотя и увеличился за последние 5 лет в 1,5 раза с 1905 чел. до 2851 чел., остается, тем не менее, самым низким среди всех регионов. Так, в 2002 г. доля докторантов, аспирантов и соискателей во всех вузах ДВФО составляла всего 3 % от общероссийского показателя. Для сравнения: в Сибирском федеральном округе эта доля составляла 14 %, а в Центральном федеральном округе — 32 %.

Мониторинг кадровой ситуации и динамики кадрового потенциала высшей школы Дальневосточного региона позволяет выявить проблемы в кадровом обеспечении вузов:

1) недостаток кадров высшей квалификации, приводящий к снижению качества образовательного процесса;

2) неспособность существующей системы воспроизводства научно-педагогических кад-

ров удовлетворить потребности вузов в кадрах высшей квалификации;

3) низкая оплата труда работников высшего образования в регионе приводит к падению престижа профессии преподавателя вуза, негативно отражается на менталитете работников высшей школы, что проявляется в так называемом «скрытом» оттоке кадров.

Рассмотренные проблемы имеют различную степень выраженности и по-разному решаются в вузах региона.

Во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса стратегическим направлением кадровой работы выбрано управление мотивацией персонала вуза, внедрение современного мотивационного менеджмента. Условия функционирования вуза в период перехода на рыночные механизмы, резкое сокращение государственного финансирования приводят к необходимости поиска новых ресурсов в работе с кадрами. Повысить эффективность деятельности персонала вуза можно за счет максимально полной реализации трудового потенциала сотрудников. В этом случае необходимо учитывать как объективные характеристики — содержание, специфику и условия труда, — так и личностные особенности работников — ценности, установки, интересы, потребности, мотивы.

В основе профессиональной деятельности преподавателя вуза лежит сочетание мотивов — общетрудовых, педагогических и специфических для высшей школы. Для разработки системы управления мотивацией и эффективного стимулирования преподавательского труда необходимо выявить структуру мотивов профессиональной деятельности преподавателей и охарактеризовать мотивационный климат вуза в целом.

Обобщение результатов исследования, проведенного нами в 2001–2004 гг. в коллективе ВГУЭС, показало, что профессиональный выбор педагогов высшей школы независимо от их возраста обусловлен, прежде всего, интересом к профессии, желанием исполнять духовную миссию («сеять разумное, доброе, вечное»), стремлением реализовать педагогическое призвание и свой потенциал. Эти мотивы проявляют свою устойчивость и в выборе в качестве места работы вуза, где создаются благоприятные условия для самореализации, и в профессиональной деятельности преподавателей. Ус-

тойчивый характер указанных мотивов, их доминирование в иерархии как мотивов выбора профессии, места работы, так и мотивов профессиональной деятельности (высокая значимость подтверждается тем, что эти мотивы указали более 50 % респондентов) позволяют включить их в мотивационное ядро структуры мотивов профессорско-преподавательского состава вуза.

Наряду с данными мотивами, связанными с содержанием преподавательского труда, в мотивационное ядро вошли также мотивы, характеризующие значимость таких условий труда, как стабильность вуза и интеллектуальная среда (рис.1).

Тот факт, что в мотивационное ядро не вошли мотивы, являющиеся специфическими для высшей школы (мотивы научно-исследовательского труда, самообразования, общения с молодежью), может расцениваться как признак кризиса мотивации профессиональной деятельности. На кризис мотивации педагогов высшей школы указывает также крайне низкая значимость мотивов престижа преподавательского труда и удовлетворенности результатами труда.

Таким образом, в мотивационное ядро профессиональной мотивации преподавателей высшей школы вошли мотивы, в большей степени связанные с содержанием труда (стремление реализовать свое педагогическое призвание, передавать знания и опыт, самореализация в научно-педагогической деятельности) и условиями труда, специфичными для высшей школы, — желание находиться в интеллектуальной среде, работать в вузе, занимающем стабильное положение на рынке образовательных услуг, иметь возможности для карьерного продвижения.

Мотивационный климат вуза — интегральная характеристика, складывающаяся из преобладающих мотивов труда, их значимости и уровня удовлетворенности. Мотивационный климат университета проявляется в преобладающем отношении сотрудников к своей профессиональной деятельности (настроение на работу, инициативности в принятии на себя дополнительных полномочий и ответственности, стремлении к улучшению качества работы) и к вузу в целом (лояльности, поддержании репутации и делового имиджа).

Для характеристики мотивационного климата необходимо выявить различия между значимостью и уровнем реализации мотивов тру-

Мотивы выбора профессии как места работы		Мотивы выбора конкретного вуза	
	Материальная выгода (6 %)*		Другие обстоятельства (10 %)
	Вынудили обстоятельства (10 %)		Близость вуза к дому (15 %)
	Желание продолжить семейную династию (17 %)		Советы и рекомендации знакомых (16 %)
	Престижная профессия (44 %)		Имидж и престиж вуза (35 %)
	Стремление к самообразованию (46 %)		Корпоративная культура и благоприятный психологический климат (42 %)
	Возможность заниматься научной деятельностью (47 %)		Достойная оплата труда (48 %)
Стремление исполнять духовную миссию (58 %)		Возможности для карьерного продвижения (52 %)	
Желание находиться в интеллектуальной среде (60 %)		Стабильность и надежность вуза (54 %)	
Интерес к педагогической деятельности (70 %)		Реализация научно-педагогического потенциала (62 %)	
Стремление к самореализации (68 %)			
Стремление передавать знания и опыт (61 %)			
Увлеченность предметной областью знаний (56 %)			
Мотивы профессиональной деятельности	Стремление заниматься наукой (23 %)		
	Взаимопонимание в коллективе (21 %)		
	Стремление к общению с молодежью (18 %)		
	Удовлетворенность результатами труда (14 %)		
	Материальная выгода (12 %)		
	Престиж преподавательского труда (11 %)		

\* В скобках указана доля респондентов, указавших данные мотивы в анкете.

Рис. 1. Структура мотивов труда персонала вуза

да сотрудников вузов. Анализ значимости мотивов труда показал, что наиболее важными мотивами для респондентов являются 4 «гигиенических» и 2 «мотивационных»<sup>1</sup>, ранжированные нами по степени убывания приоритетов следующим образом:

1. Иметь хорошие рабочие условия.
2. Получать хорошую зарплату.
3. Делать стоящую, интересную работу.
4. Быть по достоинству оцененным руководством.
5. Иметь хорошие отношения с коллегами.
6. Иметь возможность для профессионального роста.

Из указанных мотивов в недостаточной степени реализуется стремление к достойному материальному вознаграждению. Относительно низко оценена реализация таких мотивов, как хорошие рабочие условия, возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем, оценка руководством, создание условий для профессионального роста. Значимыми в меньшей степени являются мотивы из группы мотиваторов: быть лидерами в профессиональном сообществе, участвовать в принятии решений, быть информированными о результатах работы. Относительно невысокая актуальность этих мотивов, возможно, объясняется тем, что они реализуются несколько лучше: сотрудники вузов склонны доверять руководству и готовы скорее следовать принятым решениям, чем непосредственно участвовать в управлении. Высокую значимость имеют такие мотивы, как «делать стоящую, интересную работу» и «иметь хорошие отношения с коллегами». Относительно высокие оценки реализации данных мотивов, вероятно, и являются фактором стабильности вузовских коллективов, несмотря на неудовлетворенность условиями работы и заработной платой.

Полученные данные позволяют составить своего рода мотивационную карту на основе двухфакторной модели с осями «значимость мотива – его реализация». В качестве ключевых критериев рассматриваются абсолютные значения этих показателей (по 5-балльной шкале). Диагностическим критерием является величина разности между значимостью мотива и его реализацией. На основе введенных критериев можно выделить следующие области:

— «Успешный результат» (высоко значимые мотивы с баллом 4 и выше с высокой сте-

пенью реализации, разность не превышает 1,2 балла). В этой области оказались мотивы, характеризующие труд в целом — интересная, стабильная работа, хорошие отношения с коллегами.

— «Область невысоких приоритетов» (значимость мотива не выше 3,5 баллов, разность не превышает 1,1 балла). Сюда входят такие мотивы, значимость которых выражена меньше и они относительно лучше реализуются. Как уже было сказано выше, это мотивы, связанные с участием в управленческой деятельности.

— «Область незначимых мотивов с высокой степенью реализации» (разность выражается отрицательным числом). Таких мотивов у опрошенных сотрудников не оказалось.

— «Проблемная область» (значимость мотивов 4,4 балла и выше, разность превышает 1,3 балла), куда отнесены высоко значимые мотивы с низшей степенью реализации. В этой области на первом месте по значимости стоит мотив «иметь хорошие условия для работы», а самый большой разрыв по критерию «важность мотива – реализация» отмечается для мотива «иметь достойную заработную плату». Кроме того, в проблемную область вошли мотивы «быть по достоинству оцененным руководством», профессиональный рост и продвижение по служебной лестнице, возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем (рис. 2).

«Проблемная область» представляет особую важность для работы по мотивации труда персонала, поскольку составляющие ее мотивы существенно влияют на мотивационный климат вуза, создавая поле наибольшей напряженности несоответствием между важностью мотивов и их реализацией в трудовой деятельности.

Таким образом, мотивационный климат включает в себя как благоприятные, так и негативные характеристики. Наибольший интерес представляет изучение динамики мотивационного климата, так как именно изменение соотношения благоприятных и негативных характеристик, появление новых составляющих, нарастание или снижение степени неудовлетворенности отдельными факторами показывает эффективность мотивационного менеджмента.

Анализ динамики отдельных составляющих мотивационного климата в коллективе ВГУЭС за последние три года позволяет выя-



Рис. 2. Мотивационная карта значимости и степени реализации мотивов труда сотрудников университета

вить как позитивные, так и негативные тенденции. Положительные тенденции проявляются в том, что внутренняя мотивация труда продолжает доминировать, возросло число сотрудников, удовлетворенных результатами своего труда, увеличилось количество респондентов, считающих, что «руководитель действует профессионально и эффективно». Большинство опрошенных считают, что в управлении университетом преобладает демократичный (коллегиальный) стиль, что, вероятно, и повлияло на возрастание степени удовлетворенности этим аспектом труда.

Вместе с тем, обнаружены негативные тенденции:

- снизилось количество сотрудников, связывающих работу в университете со стабильностью и уверенностью в будущем;

- уменьшилось количество сотрудников, которые отмечают, что в университете созданы хорошие условия для профессиональной реализации;

- уменьшилось число работников университета, воспринимающих психологический климат и отношения с коллегами и руководством как благоприятные.

Отдельного внимания заслуживает анализ такой характеристики мотивационного климата, как мотивация карьеры. Динамика здесь проявляется в уменьшении количества сотрудников, считающих, что в университете «есть

перспективы личностного развития и профессионального роста», а также несколько снизилось число респондентов, считающих, что карьера в университете зависит от их честности и амбиций. Это свидетельствует о разочаровании определенной части сотрудников в возможностях реализовать свой профессиональный и личностный потенциал в университете.

Мониторинг мотивационного климата показывает, что появилась новая неблагоприятная составляющая мотивационного климата — «сверхэксплуатация персонала», которая проявляется в том, что, по мнению почти половины респондентов, объем их работы значительно превышает существующие нормы и физические возможности.

Результаты опросов в отношении справедливости заработной платы и ее соответствия выполняемой работе выявляют нарастание степени неудовлетворенности материальным вознаграждением, причем не столько размерами, сколько критериями его определения. Отмечается рост несоответствия между представлениями сотрудников о том, за что должно выплачиваться материальное вознаграждение (за конкретные достижения, качество труда), и фактическими критериями (зависимость от занимаемой должности и других формальных показателей).

Обращает на себя внимание низкое число респондентов, которые связывают размер зара-



ботной платы с такими важными для вуза показателями, как наличие ученой степени и звания, инициатива и творчество в работе, качество выполняемой работы. Практически половина респондентов считают, что в высшей школе должна быть научно разработанная система контроля и оценки качества работы. На наш взгляд, подобная практика может найти свое воплощение в системе оплаты труда с учетом специфики отрасли.

Таким образом, проведенный анализ динамики мотивационного климата университета показывает, что в коллективе вуза появляются факторы демотивации.

О демотивации говорят тогда, когда человек работает гораздо ниже своих возможностей, не озабочен состоянием дел, получает удовлетворение от того, что дела идут хуже и хуже, более того, своими действиями причиняет вред организации.

Если рассмотреть динамику демотивации по стадиям<sup>2</sup> (рис. 3), то первая характеризуется растерянностью сотрудников, которые перестают понимать, что нужно делать и почему работа не ладится. На этой стадии сотрудники еще легко контактируют с коллегами, возрастает производительность труда, потому что они

пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы.

Поведение сотрудников на второй стадии носит несколько демонстративный характер, при непосредственном общении с руководством склонны либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем, качество работы пока остается вполне удовлетворительным. Реакции сотрудников на управленческие воздействия становятся все более импульсивными.

Следующая, так называемая стадия «подсознательной надежды», отличается тем, что сотрудники стараются работать достаточно много и с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить признание руководства и побудить к улучшению дел.

Четвертая стадия — «разочарование» — характеризуется тем, что производительность и качество труда снижается до минимально допустимого уровня: пока сотрудники выполняют все свои обязанности, но инициативы больше не проявляют. Стадия разочарования является своего рода «поворотным пунктом», когда еще возможен переход к более благоприятному развитию ситуации. В случае нарастания

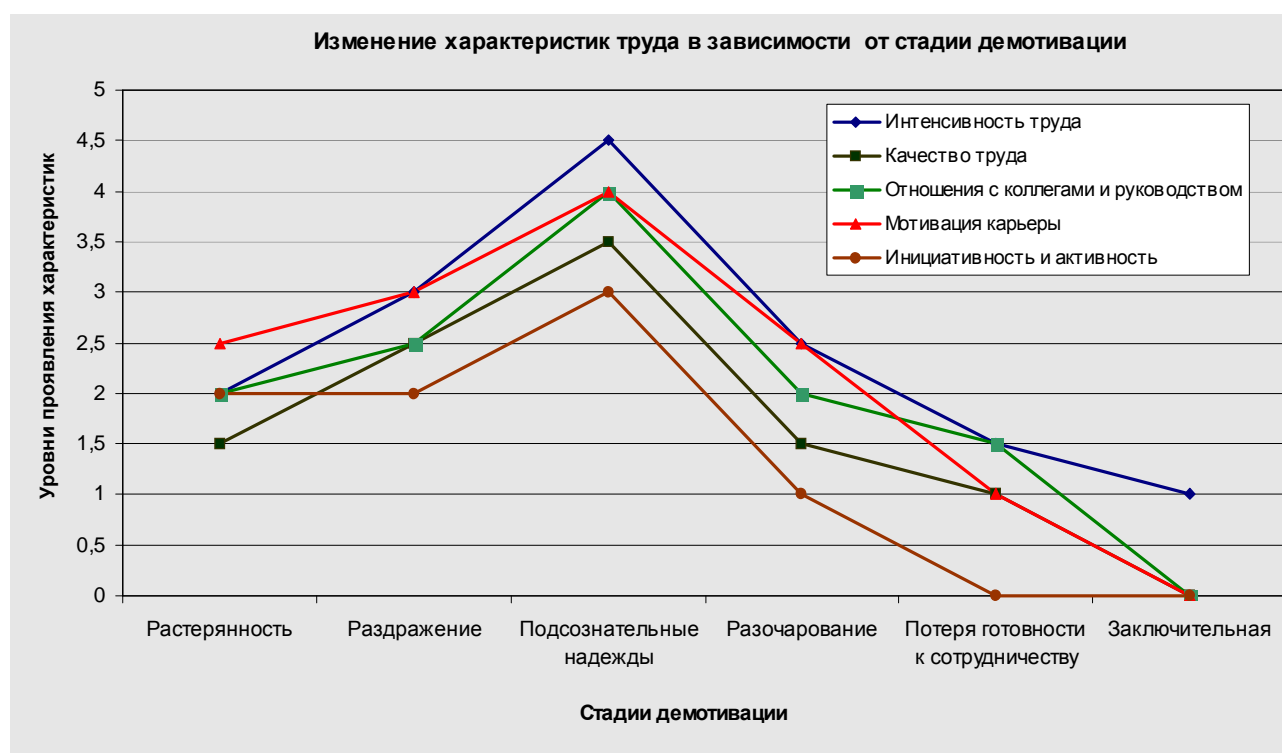


Рис.3. Изменение характеристик труда в зависимости от стадии демотивации сотрудников в вузе

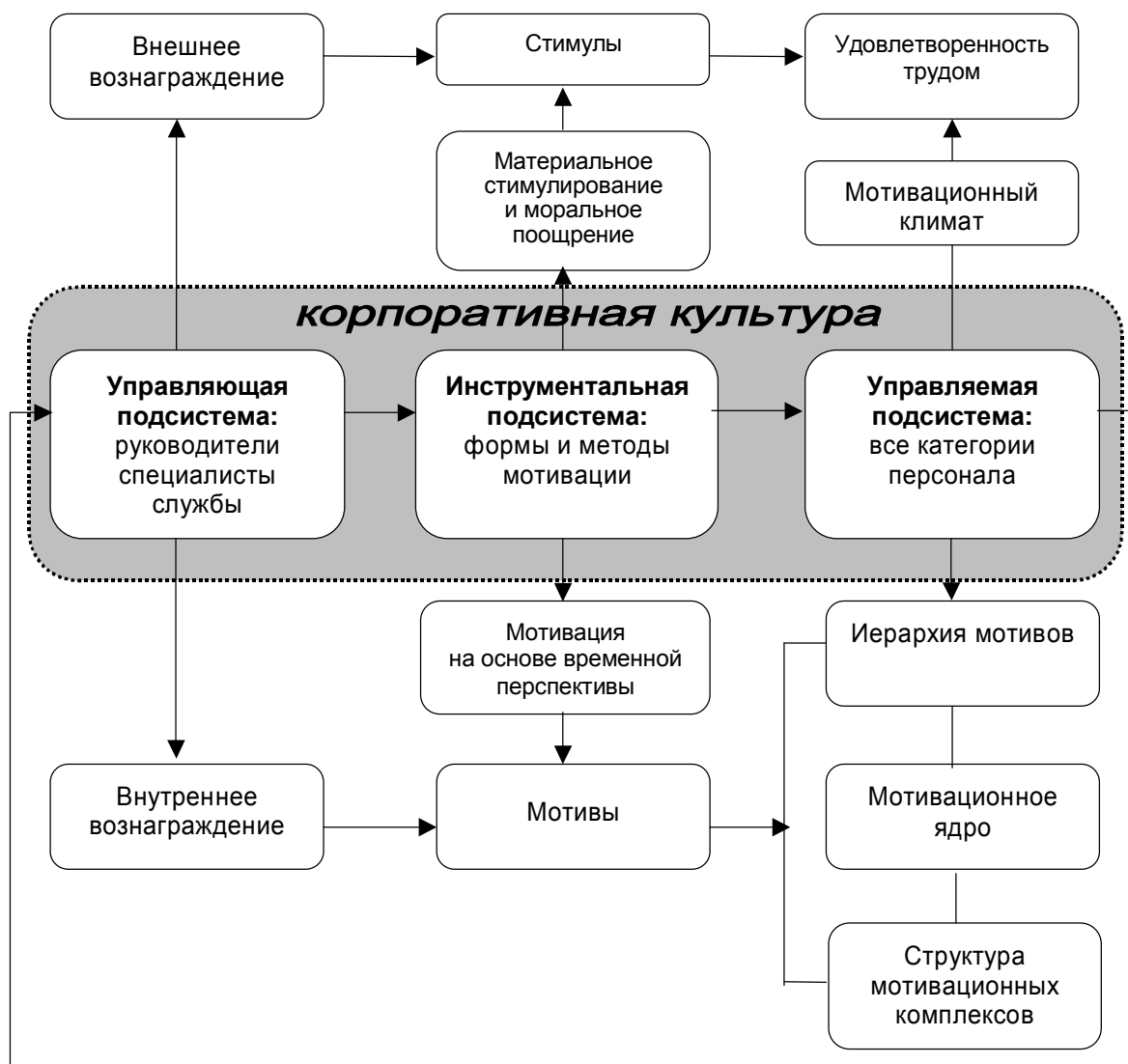


Рис. 4. Система управления мотивацией персонала вуза

демотивационных процессов есть опасность перехода к пятой стадии — «потери готовности к сотрудничеству». Наиболее очевидный симптом этой стадии — попытка сотрудников подчеркнуть словами или поступками, что «эта работа — не мое дело». Иначе говоря, сотрудники пытаются максимально сузить границы своих обязанностей, начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой, деформируется система моральных ценностей, которой человек придерживался ранее, в коллектив вносится разлад.

Заключительная, шестая, стадия демотивации проявляется в том, что, окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудники либо перейдут на другое место, либо будут от-

носиться к работе как к каторге. В вузе возрастает текучесть кадров, либо руководитель обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые не проявляют ни малейшей инициативы.

Для предотвращения развития ситуации в вузе по негативному сценарию необходимо внедрять систему управления мотивацией (рис.4) и разрабатывать мотивационные программы, учитывающие выявленные закономерности в динамике мотивационного климата университета.

В качестве примера приведем мотивационную программу, разработанную для ВГУЭС (табл. 1).



Таблица 1

Управление мотивацией профессиональной деятельности персонала вуза

Цели мотивации	Факторы мотивации	Формы и методы деятельности	Предполагаемые результаты
Понимание и принятие миссии и корпоративных ценностей	Делать стоящую, интересную работу; быть лидером в профессиональном сообществе; иметь хорошие отношения с коллегами	Развитие корпоративной культуры	Согласование взаимных интересов, установка на сотрудничество, «командный дух»
Включение в систему управления	Быть информированным о результатах своей работы; участвовать в принятии решений	Согласование с сотрудниками решений, принимаемых на рабочем месте в рабочей группе	Вовлеченность в дела университета, принятие на себя ответственности за результаты деятельности
Повышение трудовой активности	Иметь хорошие рабочие условия и социальную защищенность	Реализация социальных программ	Удовлетворенность условиями жизни в трудовом коллективе
Обеспечение удовлетворенности трудом	Иметь хорошую зарплату	Совершенствование системы материального вознаграждения	Оплата труда в соответствии с индивидуальным вкладом сотрудника в результаты труда коллектива
Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям персонала и университета	Иметь возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем	Введение индивидуальных графиков рабочего дня и системы учета рабочего времени	Эффективное использование рабочего времени
Обеспечение удовлетворенности состоянием рабочего места	Иметь хорошие условия на рабочем месте	Оборудование рабочих мест с учетом эргономических и психологических элементов условий труда	Качественное выполнение работы
Удовлетворение потребности в самореализации в профессиональной деятельности	Иметь стабильную надежную работу, иметь возможность для профессионального роста и продвижения по служебной лестнице	Кадровые программы по обучению персонала, планированию карьеры, созданию резерва	Внутривузовская мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации
Удовлетворение потребности в уважении и признании	Быть по достоинству оцененным руководством	Введение системы деловой оценки персонала и трудовых достижений, совершенствование системы морального поощрения	Достижение высоких результатов труда, развитие личностного потенциала сотрудников

Примечания

<sup>1</sup> Отнесение мотивов к «гигиеническим» и «мотивационным» осуществлено нами на основании двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга (см. *Herzberg F. The*

*Motivation to Work* / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. N. Y., 1959.)

<sup>2</sup> *Meyer M. Six Stages of Demotivation* // *International Management*. 1997. № 4.

